

# Formation d'Audit Social

Niveau Master

Dr JAOUHARI

## Objectif du cours:

Permettre aux participants de conduire un audit en leur donnant les éléments nécessaires à l'observation et à l'évaluation objective d'une démarche d'audit en particulier la GPEC selon des critères satisfaisants.

## Programme :

Séance 1 : Bases fondamentales de l'audit

- Histoire, actualité, devenir d'audit
- l'audit au Maroc : Réalités et perspectives

Séance 2 : Méthodologie d'audit

Séance 3 : Les outils de l'audit

# Agenda

## Séance 4: les niveaux d'audit

- Audit de conformité
- Audit d'efficacité
- Audit stratégique

## Séance 5: Les formes de l'audit

L'audit du recrutement

L'audit de la formation

L'audit de la GPEC

L'audit de la rémunération

L'audit de la communication interne

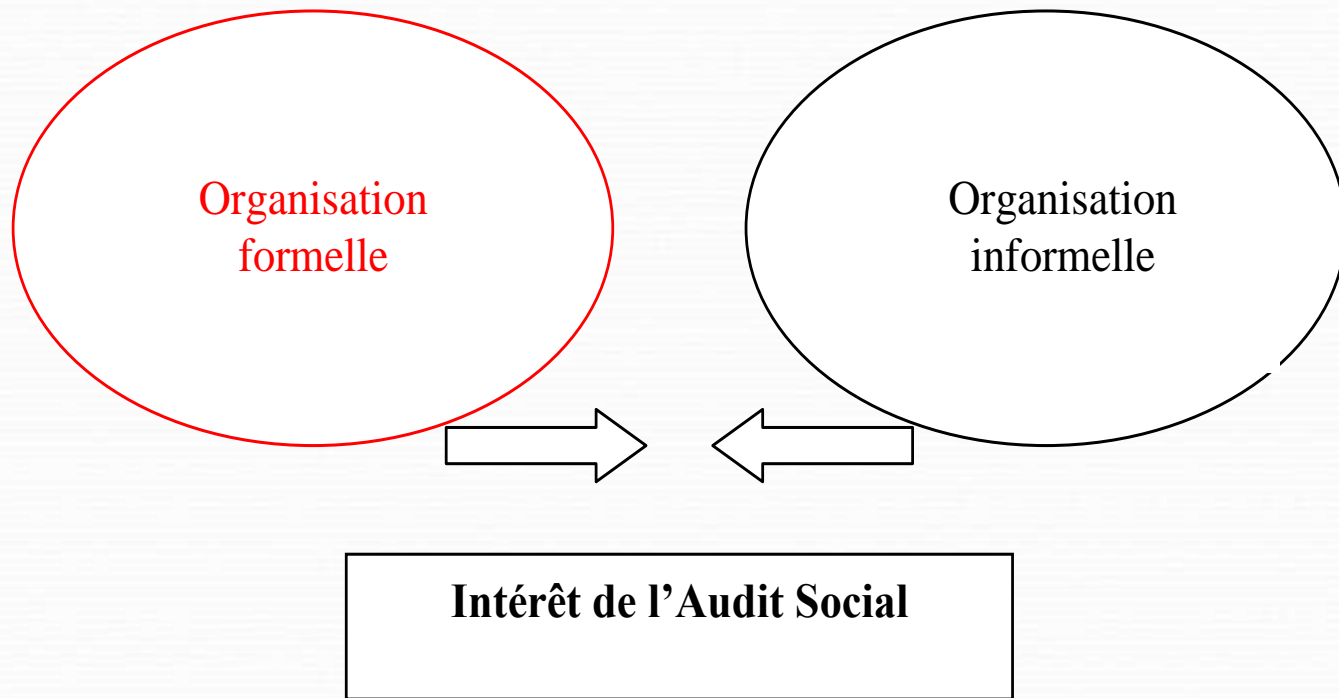
Audit de la RSE

Débriefing et synthèse

Pourquoi audit social :



Intérêt d'audit



Quelques rappels sur les fondamentaux de :

# L'audit Social



# Le terme audit

→ Le verbe audire en latin classique avait pour sens entendre, mais aussi écouter, être élève, suivre les vues de quelqu'un.

Le verbe a donné ouïr tandis que le terme d 'audit serait pour M.Joras, plus proche du verbe « auscultare ».

→ Depuis le début du 20<sup>e</sup> siècle, dans le monde anglo-saxon, l 'audit est conçu comme une opinion émise par une personne indépendante et compétente sur la validité des états financiers.

# L'audit

- D'après le dictionnaire Le Robert :
  - C'est une procédure de contrôle de la comptabilité et de la gestion d'une entreprise (Audit interne ou externe).
  - Par extension, c'est une mission d'examen et de vérification de la conformité (aux règles de droit, de gestion) d'une opération, d'une activité particulière ou de la situation générale d'une entreprise.

# L'audit

- C'est un constat, un jugement porté sur tout ou partie d'une organisation à partir d'une norme, d'un référentiel, d'un étalon, d'un standard, etc.
- L'auditeur est là pour recueillir l'information en suivant ou en se référant à une norme, un référentiel, etc.
- L'auditeur constate et ne donne pas conseil : on distingue l'auditeur du consultant

# L'audit

On distingue :

- **L'audit de conformité** : vérifier qu'une procédure, un acte, une décision sont conformes à un étalon de nature juridique ou de l'entreprise elle-même.
- L'audit de performance (efficacité et efficience)
  - **efficacité** : s'assurer de la capacité d'une politique ou d'une procédure à atteindre les objectifs pour lesquels elle a été créée et mise en place.
  - **efficience** : prendre en compte non seulement les objectifs mais aussi les moyens mis en œuvre pour les atteindre en partant du principe de parcimonie qui enseigne que, pour des résultats identiques, la meilleure politique ou le meilleur processus sera celui qui aura consommé le moins de moyens.

# L'audit social, RH ou organisationnel

→ C'est un jugement porté sur la qualité d'une organisation

Qu'est-ce qu'un jugement ? :

- une opinion favorable ou défavorable qu'on exprime sur quelqu'un ou quelque chose.
- la faculté de l'esprit permettant de bien juger de choses qui ne font pas l'objet d'une connaissance immédiate et certaine ni d'une démonstration rigoureuse; l'exercice de cette faculté.

# L'audit social

- Pour Jean-Marie PERETTI

« L'audit social peut être défini comme un examen professionnel reposant sur des référentiels pertinents, permettant d'exprimer une opinion sur les divers aspects de la participation des Ressources humaines aux objectifs d'une organisation et de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la GRH ».

# L'audit social

- Pour l'IAS (Institut d'Audit Social):

« C'est une forme d'observation qui tend à vérifier qu'une organisation a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait, qu'elle utilise au mieux ses moyens, qu'elle conserve son autonomie et son patrimoine, qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire, qu'elle respecte les règles de l'art et sait évaluer les risques qu'elle court ».

# L'audit social

- Pour l'IAS (Institut d'Audit Social): 6 idées Clefs
  - Nature de l'audit social comme forme d'observation;
  - Réalité et l'exactitude des informations sociales;
  - Utilisation des moyens et conservation du patrimoine de de l'entreprise;
  - Capacité d'une organisation à se donner les moyens d'atteindre les objectifs qu'elle se fixe;
  - Appréciation de la conformité;
  - Connaissance et évaluation des risques.

# Audit social

- C'est un outil de pilotage qui utilise une démarche d'investigation du champ social des organisations.
- Faisant appel à des référentiels explicites et s'appuyant sur des indicateurs reconnus, l'audit social permet de repérer les points forts et les points faibles de l'organisation et les risques induits.

# Les différents types d'audit social

## Pour Mémo : l'audit qualité

Examen méthodique d'un produit ou processus en vue de vérifier sa conformité par rapport à des dispositions et objectifs préétablis.

- L'audit social :
  - L'audit du recrutement
  - L'audit de la formation
  - L'audit de la GPEC
  - L'audit de la rémunération
  - L'audit de la communication interne
  - L'audit de la culture d'entreprise
  - L'audit du climat social, etc.

# FILIERE FINANCES – COMPTABILITE - GESTION

## Auditeur Interne

### MISSION

**Veiller au respect de la réglementation, des procédures internes et à la protection du patrimoine lors des missions sur l'ensemble des filiales opérationnelles du Groupe.**

### ACTIVITES PRINCIPALES

- **Étude du contrôle interne de la filiale :**
  - Vérification de la mise en place et du respect des procédures internes ou propres à l'entreprise
  - Vérification de la qualité des processus et contrôles existants
  - Vérification de la fiabilité des états financiers et reporting
- **Identification des points de faiblesse et validation avec la filiale**
- **Production du Rapport d'Audit à l'attention de la filiale, de l'activité et du groupe**
  - Rédaction des remarques et recommandations en vue du rapport final
  - Mise en forme du rapport final avec hiérarchisation des recommandations
- **Propositions pour faire évoluer les méthodes et procédures de SB Audit (définition et mise en œuvre)**

### PROFIL REQUIS

- **Formation**  
Études supérieures de gestion / commerce, ingénieur généraliste ou école de commerce
- **Expérience**  
Débutant ou 1ère expérience

### RELATIONS PROFESSIONNELLES

- **Internes**
  - Collaborateurs filiale
  - DGF de la filiale
  - SET "financiers"

# Auditeur Interne

## PROFIL DE COMPETENCES

COMPETENCES CLES	SAVOIR FAIRE : être capable de ...	SAVOIRS	SAVOIR ETRE
ANALYSE D'INFORMATIONS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser et comprendre l'organisation d'une activité, d'un service, d'un processus, en intégrant l'environnement et les spécificités de l'entité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Connaissance des différentes fonctions de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacités d'analyse et de synthèse</li> <li>Ouverture d'esprit</li> </ul>
AUDIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en œuvre la méthodologie, les techniques d'investigation et d'identification des risques</li> <li>Décrire l'organisation et définir les zones de risques majeurs</li> <li>Détecter les coûts cachés et les gains de productivité potentiels</li> <li>Proposer des solutions pertinentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Techniques d'Audit</li> <li>Connaissances financières et comptables</li> <li>Connaissance des outils et règles Groupe (règles de gestion, DFFO...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rigueur / Méthode</li> <li>Bon sens</li> <li>Capacité de jugement</li> </ul>
SUIVI/ CONTRÔLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier les points de contrôle clés</li> <li>Définir les tests permettant d'apprécier la qualité des contrôles réalisés dans l'entreprise</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Rigueur / Méthode</li> </ul>
COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instaurer un climat d'échanges et de confiance lors des entretiens</li> <li>Argumenter, justifier les points relevés lors de l'audit et les risques associés, convaincre de leur bien fondé</li> <li>Rédiger sous forme synthétique les points relevés lors de l'audit, les risques et recommandations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expression écrite &amp; orale</li> <li>Connaissances linguistiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Écoute</li> <li>Force de proposition</li> <li>Force de conviction</li> <li>Diplomatie</li> </ul>

### PASSERELLES

Chargé de mission audit interne  
 Contrôleur de gestion – Responsable de contrôle de gestion  
 Consolidateur

# Indicateur

Moyen de mesure choisi conventionnellement pour repérer l'état d'avancement d'une action, évaluer le degré d'obtention d'un résultat, le niveau d'un risque :

- Un indicateur doit fournir des renseignements représentatifs.
- Ne doit pas être confondu avec les informations qu'il procure.

# Référentiel

Ensemble de prescriptions, normes, objectifs, directives, s'imposant à une organisation ou retenue par elle et auxquelles l'auditeur va se référer pour comparer ce qu'il va constater à ce qui devrait être.

# Les outils du social

Un constat	Diagnostic social
Des orientations	Stratégie sociale
Des objectifs	Plan social
Des moyens	Budget social
Des résultats	Bilan social
Des écarts	Tableau de bord social
Des corrections	Audit social

# Les outils utilisés dans l'audit social

- Organigramme
- Pyramide des âges
- Diagnostic des responsabilités
- Flow-chart ou graphique d'étapes
- Diagramme de Pareto ou arbre des causes
- Analyse de faisabilité
- Etc.

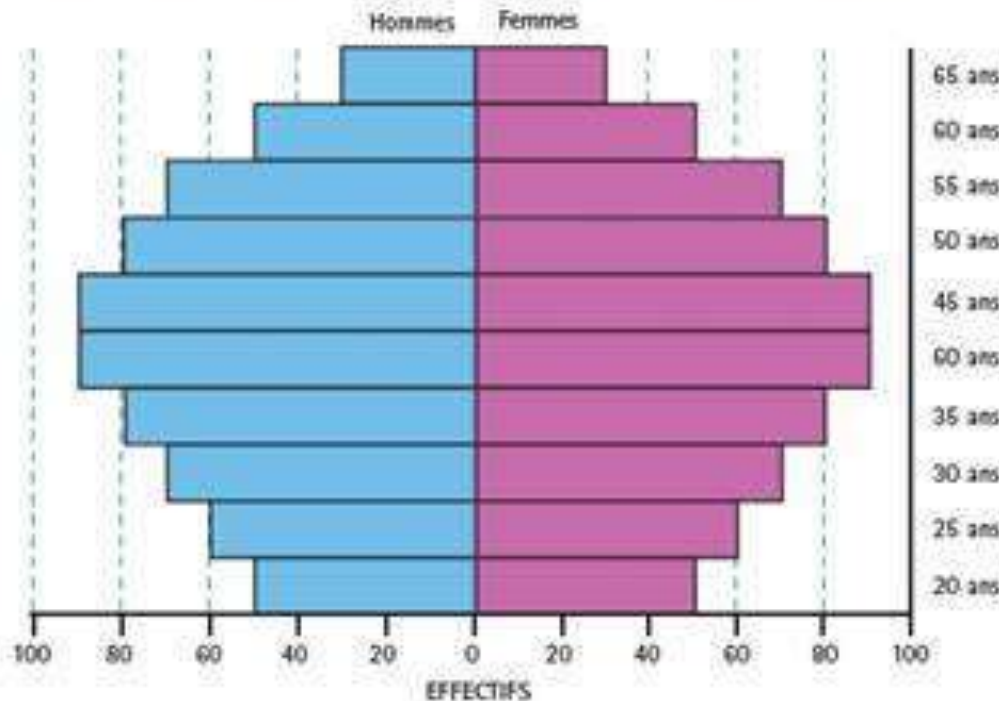
# L'organigramme

- C'est un document à partir duquel une analyse des taux d'encadrement ou de l'adéquation du flux du travail aux découpages des services pourra être entreprise.

# La pyramide des âges

C'est la représentation de toutes (ou une partie) des classes d'âges présentes dans l'entreprise. Il existe également la pyramide des anciennetés.

### La pyramide des âges



#### Définition :

La pyramide des âges représente la répartition par sexe et âge de la population à un instant donné.

Elle est constituée de deux histogrammes, un pour chaque sexe (par convention, les hommes à gauche et les femmes à droite) où les effectifs sont portés horizontalement et les âges verticalement.

La pyramide des âges représente une photographie globale de la répartition par âge de la population étudiée. Cependant, elle peut masquer des disparités importantes. Par exemple, la pyramide des âges de la ville « Z » est une photographie des agents à un moment donné. Elle cache des différences entre cadres d'emplois, certains étant plus jeunes que d'autres, par exemple.

■ Hommes ■ Femmes



→ Les pyramides des âges -  
exemple d'analyse en fonction du budget RH

La pyramide « champignon »

Peu de jeunes, une majorité d'agents âgés.  
Inconvénients : masse salariale importante

- GPEEC : repérer compétences rares qui vont partir
- Structure RH : secteur retraite, maladie, prévention.

La pyramide « violon »

Classes d'âges intermédiaires peu nombreuses. A terme, pénurie d'encadrement.

- Budget RH : poids des classes d'âge élevées.
- Formation : élevée pour les jeunes agents.

La pyramide « poire écrasée »

Une majorité de jeunes agents. Une masse salariale allégée et a priori un « potentiel » élevé.

- Formation : nombreuses FI et FC
- Climat social et avancement : beaucoup de possibilités d'avancement.
- Structure RH : plan de carrière, Système d'Informations des Ressources Humaines à développer.

La pyramide « ballon de rugby »

A priori une pyramide bien équilibrée qui combine tous les âges de façon harmonieuse.

Structure pyramidale qui assure une régularité dans les sorties et dans les entrées.

# Le diagnostic des responsabilités

- C'est un outil permettant de déterminer les rôles joués par les différentes parties prenantes dans tous les domaines de la fonction personnel.
- Le rôle joué par chacun sera défini par la nature de son travail.

# Le flow-chart ou graphique d'étapes

- C'est la représentation graphique d'un système complexe à l'aide de symboles.
- C'est donc à la fois un moyen de communication, un outil de diagnostic et d'analyse.

# Le diagramme de Pareto ou arbre des causes

- C'est une méthode permettant de différencier les causes et les conséquences.
- L'auditeur dressera donc la liste des causes possibles puis il les classera par ordre (d'importance/chronologique).

# L'analyse de faisabilité

- C'est une analyse permettant de déterminer les recommandations ou solutions les plus adaptées à la situation de l'entreprise.
- Elle aboutit à une comparaison des coûts de chaque solution proposée avec les résultats escomptés.

# Les niveaux de l'Audit social

- **Audit de conformité**
- **Audit d'efficacité**
- **Audit stratégique**

# Audit de conformité

- **3 principes**
  - Assurer l'application des instructions de la direction
  - Vérifier la qualité de l'information transmise
  - Vérifier la bonne application des dispositions légales

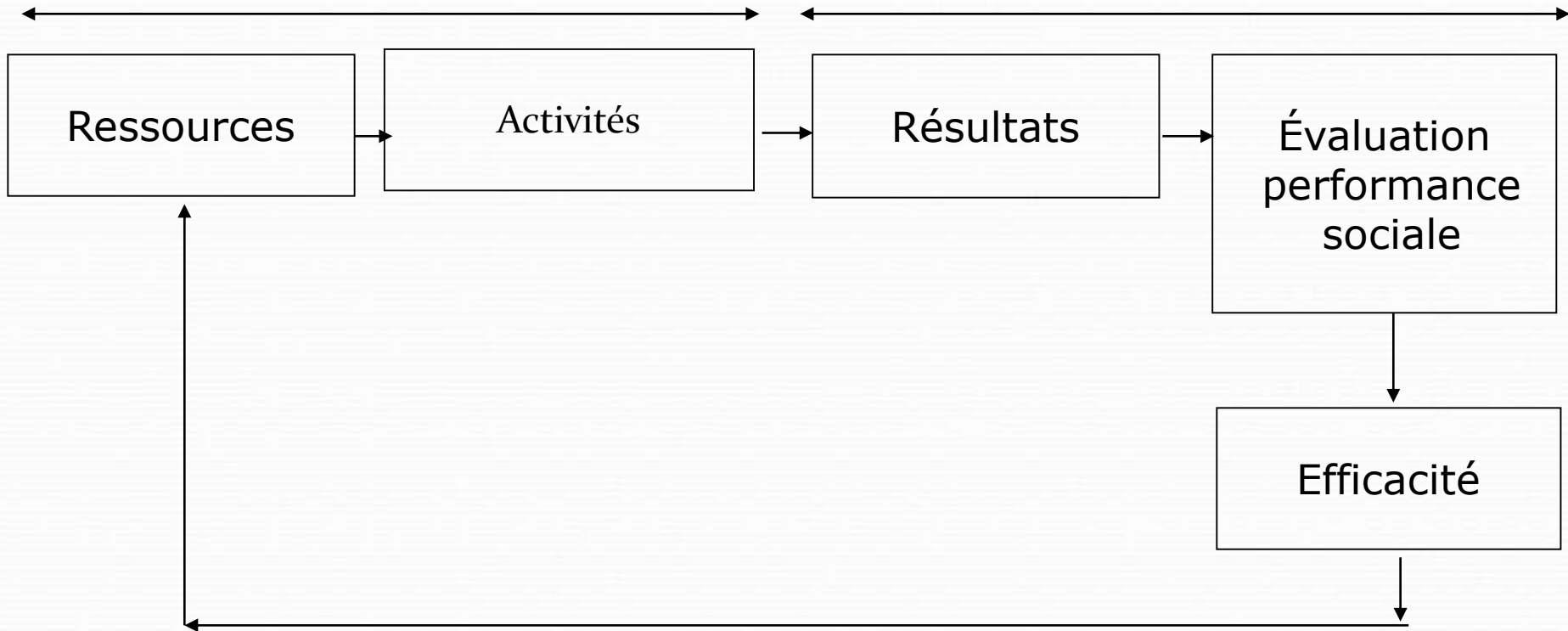
# Audit d'efficacité

- **Deux questions à se poser:**
  - Les résultats sont ils conformes aux objectifs?
  - Les résultats ont il été obtenus au moindre coût?
- **La démarche de l'Auditeur:**
  - Examen des procédures: sont – elles en cohérence avec les objectifs?

# Efficacité de la fonction personnel

**Coûts**

**Revenus**



# Audit stratégique

- Est- ce que la politique RH est en concordance avec les objectifs fixés par la direction ?
- Est-ce que la stratégie sociale de l'entreprise favorise la création de valeurs ?

# Audit de l'absentéisme

- L'analyse du taux d'absentéisme
  - Indicateurs pour étudier le climat social de l'entreprise
  - Permet de mettre en évidence les causes de ce phénomène
  - Evaluer le taux de gravité de l'absentéisme

# Audit de l'absentéisme

- Exemple de ratio

$$\frac{\text{Nombre d'heures d'absence}}{\text{Nombre théorique travaillées}} \times 100$$

Pourcentage  
des heures  
perdues par  
l'entreprise

$$\frac{\text{Nombre total d'heures d'absence}}{\text{Nombres d'absences}} \times 100$$

Durée  
moyenne de  
l'absence

# Audit de l'emploi

- **Analyse quantitative de l'emploi**
  - Analyse de la structure des effectifs  
(âge, ancienneté, statut, localisation)...
  - Analyse des mouvements internes et externes  
(Nombre de départs/Effectif moyen; Nombre de démissions/Effectif moyen; Nombre de partants au bout de mois/Nombre d'embauches...).

# Audit de l'emploi

- L'analyse qualitative de l'emploi
  - Analyse par compétences
  - Analyse des potentiels



**La méthodologie de l'Audit Social**

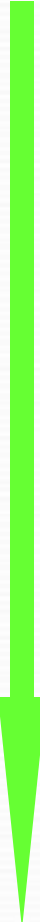
**ou**

**comment réaliser un audit social ?**

# La méthodologie de l'Audit Social

- **Les conditions de réussite**
  - une démarche coopérative
  - la direction doit être porteuse de la démarche
- **L'audit débute par *un pré diagnostic social***
  - donne une vue d'ensemble
  - permet de s'orienter ensuite vers les domaines prioritaires

# La méthodologie de l'Audit Social

- 
1. Le recueil d'informations
  2. La structuration de l'information
  3. Le choix des normes
  4. La mesure des écarts
  5. Le calcul des risques et des coûts associés aux écarts
  6. La recherche des causes
  7. Les propositions d'actions
  8. La suite de l'audit social

# 1. Le recueil d'informations

- procéder de façon à éviter de revenir demander des informations
- séparer les faits et les opinions
- **En interne**
  - informations écrites
  - visite d'entreprise
  - entretiens
  - enquête
- **En externe**
  - établir des comparaisons sur le plan social, économique et légal avec d'autres entreprises

## 2. La structuration de l'information

- **Organigramme**
  - mesurer le taux d'encadrement
  - déterminer quels services ont vu leur importance s'accroître ou décroître
- **Pyramide des âges ou des anciennetés**
  - par catégorie professionnelle, par sexe ou par service
  - détecter des possibles déséquilibres

### Exemple

- **Diagnostic des responsabilités**
  - clarifier les rôles des différentes parties prenantes
  - vérifier l'adéquation des qualifications par rapport aux responsabilités

### Exemple



# Diagnostic des responsabilités

Acteurs

Étapes

Activité: <b>RECRUTEMENT</b>	Responsable de service	Service du personnel	Direction
Demande de recrutement	<b>D</b>		
Validation du besoin		<b>C</b>	<b>C</b>
Recherche du candidat		<b>M</b>	
Validation du candidat	<b>D</b>		
Intégration du recruté		<b>M</b>	

**D** : Décision  
**M** : Mise en œuvre  
**C** : Contrôle

# 3. Le choix des normes

- Les différents types de normes

Normes internes

Normes externes

- Les valeurs des indicateurs

- sert à mesurer des faits ou des opinions
- doit être combiné à d'autres indicateurs
- doit être économique, pratique et accepté

- La comparaison

- la base de calcul doit être la même
- la mesure peut se faire par rapport à des organisations comparables ou par rapport au leader dans le secteur

## 4. La mesure des écarts

- **Interpréter les écarts** en relation avec la direction

Exemple: le taux de turn-over

- **Constituer une liste** de tous les écarts constatés
  - noter les incidents, les observations, les preuves
  - préciser les dates et lieux

# 5. Le calcul des risques et des coûts associés

- Les différents types de risque...
  - risques **physiques**
  - risques **matériels**
  - risques de **non atteinte de la production**
  - risques **comportementaux**
  - risques de **structure**
- Doivent être hiérarchisés
  - évaluer la gravité = coûts directs et indirects en terme qualitatifs et monétaires
  - évaluer la probabilité d'occurrence

## 6. La recherche des causes

- moment le plus critique de l'audit : **un phénomène peut avoir des conséquences très multiples**

exemple: l'insatisfaction

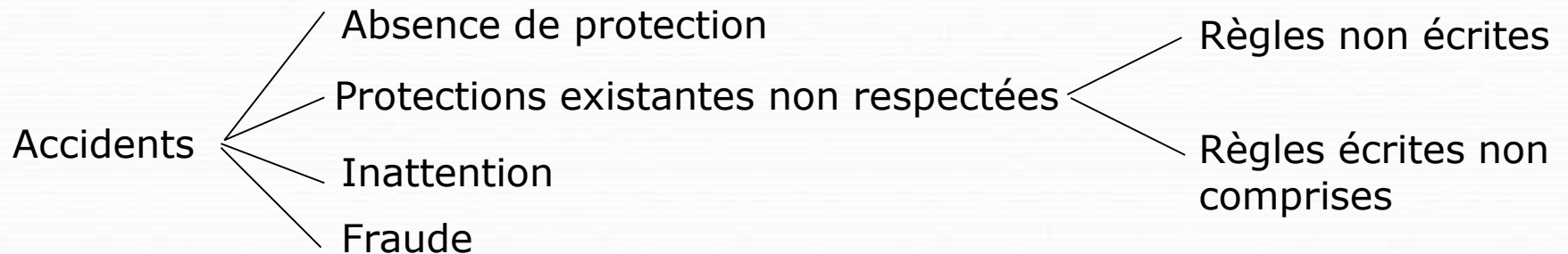
- **décomposer les phénomènes** observés en éléments simples
- **Comparer** les différentes opinions et les différents documents
- prendre en considération les **facteurs externes**

exemple: diminution du turn-over

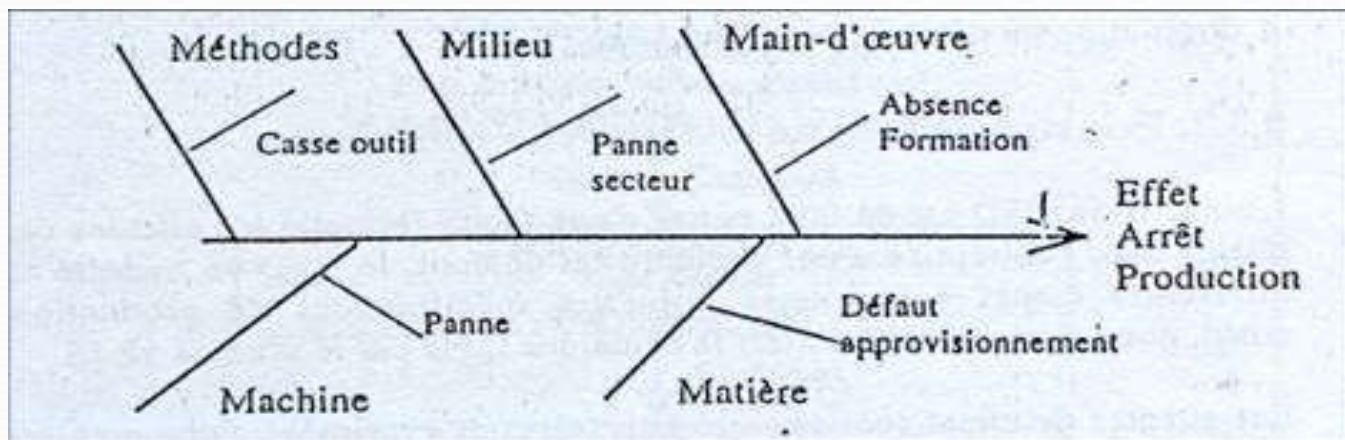
- s'appuyer sur des théories et des concepts

# Outils de recherche des causes

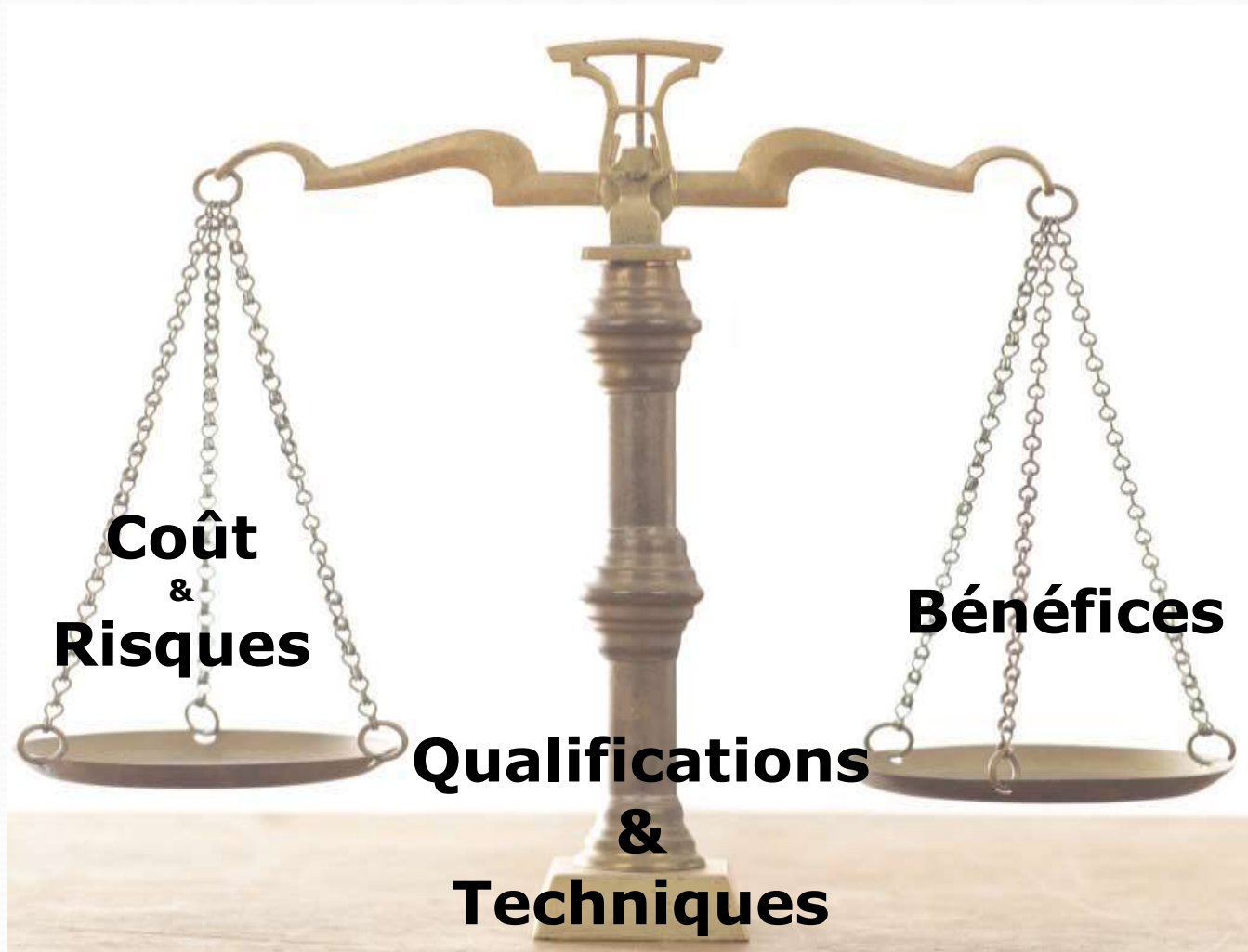
- arbre des causes



- Ishikawa



# 7. Les propositions d'actions



# 7. Les propositions d'actions

- **Les propositions retenues**
  - préciser les résultats attendus (coûts, délais)
  - classer en fonction de leur degré d'urgence
- **Le rapport d'audit**
  - remettre à la direction ou au demandeur de l'audit
  - ne pas mettre en cause les individus
  - mettre en avant les forces et les points positifs de l'organisation
- **Mesure de l'efficacité (éventuellement)**
  - mesurer l'efficacité de l'audit et le gain pour l'entreprise

## 8. La suite de l'audit

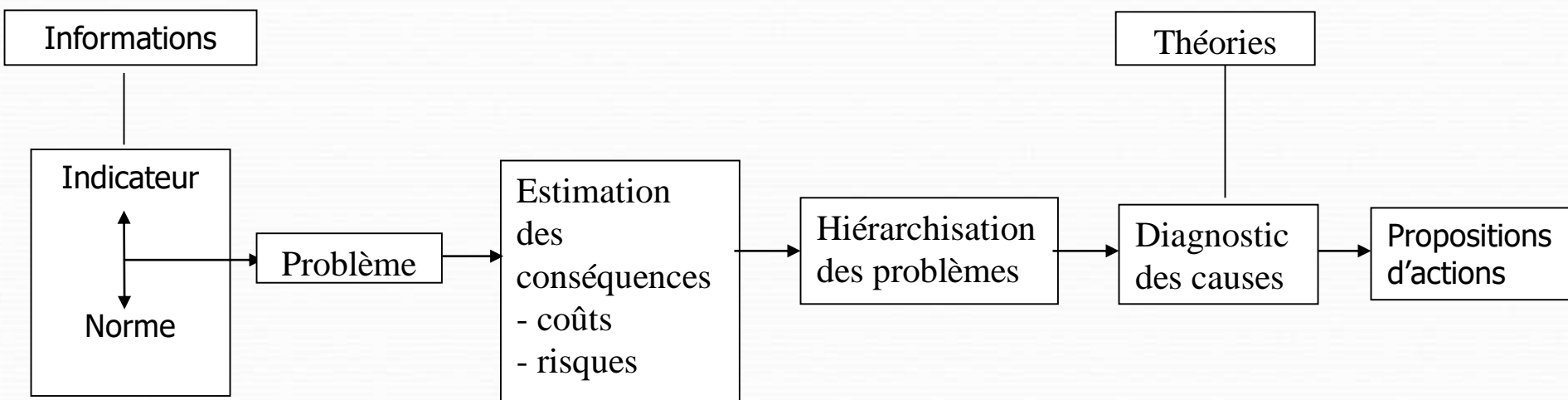
- **Mise en œuvre des propositions d'action:**

L'auditeur ne met jamais en œuvre ce qu'il propose, c'est au management de le faire.

- **Systemes de contrôle:**

Ils peuvent être mis en place afin de vérifier le déroulement des plans d'action.

# Synthèse de la méthodologie de l'Audit Social



:



La GPEC au Maroc : quelle  
pour la banque N: étude de cas?  
Travaux en groupe

# La GPEC : historique

	<b>Gestion prévisionnelle des effectifs (années 60)</b>	<b>Gestion prévisionnelle des carrières (années 70-75)</b>	<b>Gestion prévisionnelle des emplois (années 80)</b>	<b>Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (années 90)</b>
<b>SITUATION DE L'EMPLOI</b>	Plein emploi	Plein emploi	Crise de l'emploi	Crise de l'emploi
<b>OBJECTIFS CENTRAUX</b>	Ajustements quantitatifs	Conjuguer satisfaction du travail et efficacité	Eviter les situations de crise	Développer l'employabilité dans et hors de l'entreprise
<b>THEORIE SOUS-JACENTE</b>	Management scientifique	Ecole des relations humaines	Entreprise citoyenne	Modèle de production flexible
<b>INSTRUMENTS CARACTERISTIQUES</b>	Modèles de simulation et d'optimisation	Plan individuel de carrière	Répertoire des métiers, carte des emplois	Référentiels de compétences

# La GPEC : définition

## Définition de la gestion par les compétences :

Développement et Emploi

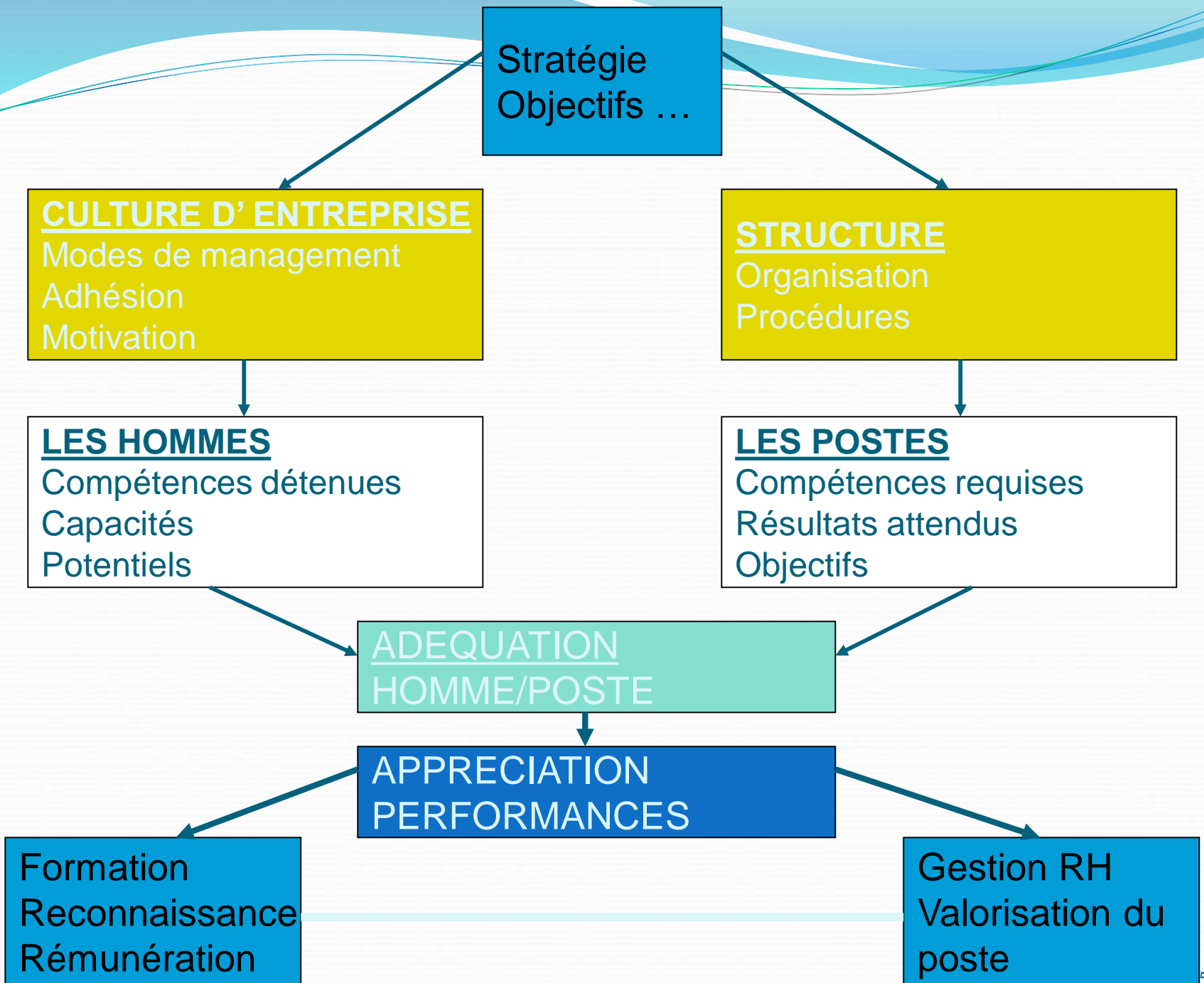
“ La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents :

- visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés).
- et impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle ”.

# LA GPEC

Mettre en place des outils d'observation RH :

- - **Le schéma directeur RH**
- - Les fiches de poste, descriptif d'emploi, DP, JD, etc.
- - Les référentiels et/ou dictionnaires de compétences
- - L'observatoire et les référentiels des métiers





# GPEC

GPEC.pdf : la mise en place  
d'une démarche de GPEC

accordsGPEC.pdf : l'analyse des  
accords de GPEC

# La GPEC

- L'évaluation des démarches de gestion par les compétences (ANACT) : 6 étapes
  - Cohérence entre stratégie et organisation
    - Légitimité de la démarche
    - Contenu des référentiels métiers
    - Mode d'entretien et d'évaluation
    - Parcours, progression, rémunération
  - Maintenance et convivialité du système de gestion

# LA GPEC

Mettre en place des outils d'observation RH :

- - Le schéma directeur RH
- - **Les fiches de poste, DP, JD**
- - Les référentiels et/ou dictionnaires de compétences
- - L'observatoire et les référentiels des métiers

# La GPEC

- La description de poste :
  - Elle est indispensable. « Il ne peut y avoir de recrutement sans définition de fonction » ( J.M.Peretti).
  - S'il n'existe pas de descriptif adéquat ou actualisé, il faut en établir un pour préciser le besoin et les critères de recrutement.
  - Elle est nécessaire pour présenter le poste aux candidats.
  - Elle doit être la plus proche possible de la réalité afin de sélectionner le candidat le plus adapté et de diminuer au maximum les risques d'insatisfaction lors de l'intégration de la personne.

# LA DP

## *Etape n°1 :*

**ENGAGEMENT DIRECTION ET COMMUNICATION DES OBJECTIFS** *l'entreprise et son environnement, (clients, fournisseurs, stratégie, objectifs, moyens techniques et humains, culture, activités, métiers, processus).*

## *Etape n°2 :*

**BASE DE DONNEES COMPETENCES** *processus qualité, disposer de référentiel emplois et compétences.*

## *Etape n°3 :*

**CARTOGRAPHIE DES EMPLOIS**

*Satisfaction des besoins en compétences des organisations (souhaits réciproques à court et moyen terme, mise à jour des référentiels).*

## *Etape n°4 :*

**ENTRETIEN DE PROGRES.**

*Etape n°5 :* **EVALUATION**

*Etape n°6 :* **PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION**

*Etape n°7 :* **FICHES DE COMPETENCES /  
TABLEAU DES ECARTS /  
TABLEAU DES POLYVALENCES.**

# LA DP

*Le salarié est acteur de son parcours professionnel. Il exprime ses ambitions et définit les étapes avec l'entreprise qui, en fonction de ses propres objectifs, en favorise la mise en action.*

## *Etape n°8 :*

**VISION GLOBALE DES COMPETENCES CLE ET DES BESOINS A COURT ET MOYEN TERME** (évolution de l'organisation et des effectifs, recrutement, départ, pyramide des âges).

*Choix : évaluateurs des actions, engagements réciproques.*

## *Etape n°9 :*

**PLAN D' ACTIONS.**

## *Etape n°10 :*

**PLAN DE FORMATION.**

*Action : organisation apprenante, dispositif de formation professionnelle tout au long de la vie, gestion de projets.*

# LA DP/descriptive Poste

*Etape n°11 :*

**MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS.**

*Etape n°12 :*

**ACCOMPAGNEMENT ET SUIVI  
DES ACTIONS.**

*Progression : actualisation plans d'actions, objectifs N+1, objectifs N atteint, reconnaissance, mise à jour des référentiels et des processus.*

*Etape n°13 :*

**EVALUATION**

*Etape n°14 :*

**ENTRETIEN ANNUEL DE PROGRES.**

*Etape n°15 :*

**PILOTAGE PROJETS.** *Progression : actualisation plans d'actions, objectifs N+1, objectifs N atteint, reconnaissance, mise à jour des référentiels et des processus.*

# LA GPEC

- La description de poste :
- Elle peut être menée selon quatre méthodes :
  - L'observation
  - L'entretien
  - Le questionnaire
  - La méthode des incidents critiques

# LA GPEC

La description de poste réalisée par observation :

- Un ou plusieurs spécialistes,
- Observation directe, immédiate, sur le lieu de travail,
- Longue car enregistrement de toutes les opérations,
- Complétée par une analyse des moyens matériels, financiers, humains, etc.

# La GPEC

La description de poste réalisée par entretien :

- L 'analyste bâtit un plan d 'entretien :
  - Identification de l 'agent et du poste
  - Tâches ( quoi, avec qui, supports, outils, qui décide ?, qui contrôle ?)
  - Relations ( Hiérarchiques, fonctionnelles, relations de travail)
  - Exigences ( physiques, intellectuelles, formation, expérience, etc.)
  - Evolution de carrière

# La GPEC

La description de poste réalisée par questionnaire :

- Mise au point d'un questionnaire (proche de la grille d'analyse utilisée en entretien).
- Informations recueillies indirectement (plus subjectif) : ce sont les salariés eux-mêmes qui décrivent leur travail.

# LA GPEC

- La description de poste réalisée par la méthode des incidents critiques (J.C.Flanagan) :
  - Elle implique un inventaire détaillé de toutes les anomalies, erreurs et insuffisances effectivement observées dans l'accomplissement d'une tâche et une pondération suivant l'influence qu'elles exercent sur les résultats normalement attendus.
  - Chacun des incidents critiques est décrit ( causes, circonstances, faits précis exécutés, conséquences).
  - Les incidents critiques sont résumés et classés pour former un tableau des caractéristiques essentielles du poste.
  - Elle permet la construction d'un inventaire efficace et inefficace au travail.

# La GPEC

## Méthodes et pratiques de gestion par les compétences

### Les méthodes utilisées

- La méthode Hay
- La méthode Cegos
- La méthode Cort
- La méthode Centor
- La méthode RPS
- La méthode Corbin

# La GPEC

La description de poste permet de définir le poste, sa finalité, les caractéristiques et les capacités qu'il suppose.

Elle comprend plusieurs rubriques :

- Identification du poste
- Mission ou raison d'être du poste
- Positionnement dans la structure
  - Activités principales
  - Compétences requises
  - Moyens à disposition
  - Perspectives d'évolution

# LA FICHE/DESCRIPTION DE POSTE

Identification du poste

Mission ou raison d'être du poste

Positionnement dans la structure

Activités principales

Compétences requises

Moyens à disposition

Perspectives d'évolution

## OBJECTIFS DE LA DESCRIPTION DE POSTE

- Vérifier l'identité de vues entre le titulaire du poste et son supérieur hiérarchique sur la nature et l'étendue des responsabilités confiées
- Vérifier la cohérence de la répartition des responsabilités dans l'organisation
- Comprendre les exigences et les difficultés inhérentes à chaque poste

# DESCRIPTION DE POSTE

*Directeur Adjoint Ventes*

## Titulaire du poste

Nom :

Intitulé du poste : *directeur régional  
adjoint ventes*

Division : /

Agence : /

Supérieur Hiérarchique :

Fonction : *directeur régional*

Division : /

Agence : /

## Fonction principale du poste

Dans le cadre de la politique de la région et dans la perspective définie par la Direction Marketing et travaillant en étroite collaboration avec le Responsable Opérations, participer à l'efficacité globale de la région en assurant la réalisation des objectifs de chiffre d'affaires et de qualité de revenu de la région

TITULAIRE DU POSTE

SUPERIEUR HIERARCHIQUE

RESPONSABLE FONCTIONNEL

Signature :

Signature :

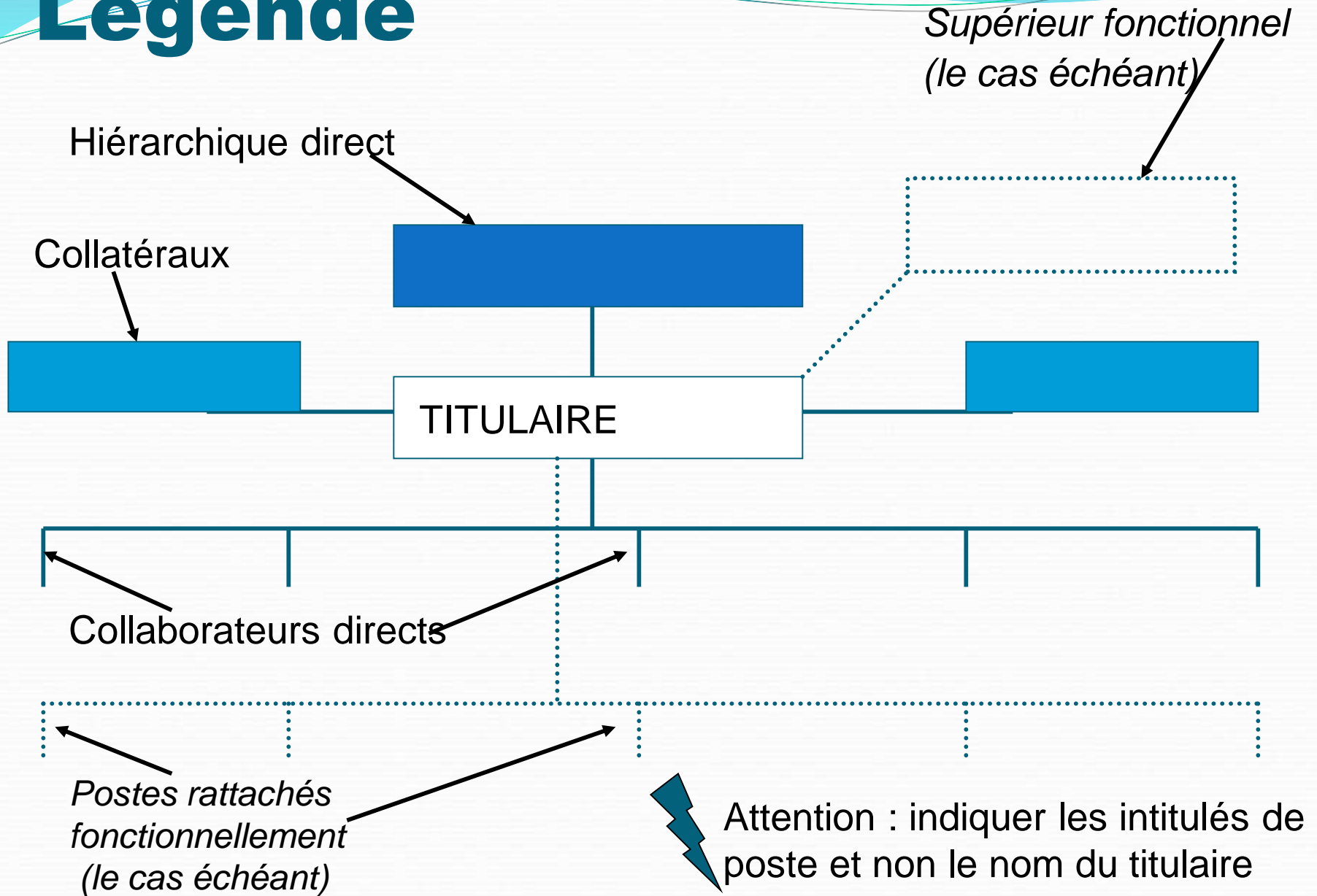
Signature :

Date :

Date :

Date :

# Légende



# DESCRIPTION DU POSTE DE :

## **DIRECTEUR RÉGIONAL ADJOINT VENTES**

### **RESULTAT ATTENDU 2 :**

*Augmenter en continu l'efficacité et la compétence professionnelle de l'équipe*

**Facteur clé de succès :** présence sur le terrain et aide et assistance aux commerciaux

### **TACHES CLES**

- 2.1 Accompagner et soutenir son équipe au quotidien sur le terrain
- 2.2 S'assurer que les résultats des performances sont communiqués et explicités à chacun de façon à pouvoir évaluer les niveaux de compétence et les capacités de progression personnels
- 2.3 Mettre en place un système d'appréciation permettant de reconnaître les performances individuelles et de développer les voies de progrès personnel
- 2.4 Par le développement de ses contacts personnels avec ses collaborateurs, intégrer en permanence dans son activité les questions posées et les contraintes rencontrées dans le développement des ventes

# LA GPEC

## **RESULTAT ATTENDU 3 :**

*Mettre en place et animer une équipe motivée et développer son identité et sa culture d'entreprise*

**Facteur clé de succès : rôle de fédérateur et de leader**

## **ACTIVITES CLES**

- 3.1 Développer toutes les actions susceptibles de motiver les personnes
- 3.2 Assurer un suivi constant de l'activité pour être en mesure de prendre rapidement les décisions attendues ou nécessaires
- 3.3 Veiller à ce que l'équipe soit impliquée dans l'application des choix stratégiques de la firme
- 3.4 Etre une force de proposition autant pour la région et ses interlocuteurs fonctionnels que pour les équipes sur le terrain afin d'augmenter leur efficacité et améliorer leurs modes de travail

## FLEXIBILITÉ / ADAPTABILITÉ / SOUPLESSE

### FLEXIBILITE / ADAPTABILITE / SOUPLESSE

#### Perception des changements

1. Suit les règles ; applique les procédures
2. Comprend les points de vue des autres et peut les mettre en pratique
3. Conserve son efficacité même en cas de changement de l'environnement ; applique les règles avec souplesse ; est capable de modifier une procédure pour traiter une situation particulière, réaliser un travail ou atteindre un objectif de l'entreprise ; tient compte des cas particuliers sans perdre de vue les finalités des règles et procédures

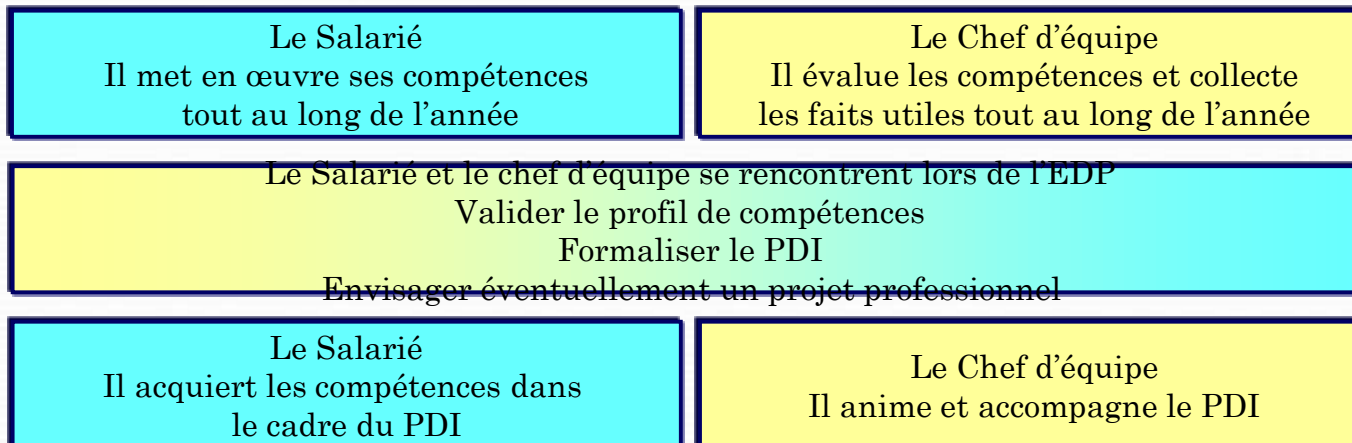
• THEME

• RESUME

### LA LOGIQUE COMPETENCES

- On ne reconnaît que les compétences mises en œuvre
- Ces compétences sont évaluées sur le terrain, en situation et en continu.
- On les valide lors de l'EDP qui peut déboucher sur des objectifs de développement de compétences ainsi que d'une revalorisation salariale
- Seule la progression en compétences mises en œuvre permet de progresser en classification
- Les PDI (Plans de Développement Individuel) formalisent les moyens de développement de compétences.

• DEVELOPPEMENT



• THEME



LA DYNAMIQUE COMPÉTENCE

• RESUME



La dynamique compétence concerne les interactions entre les domaines des ressources humaines, de l'organisation et du management.

A chaque changement dans l'entreprise, les trois aspects sont pris en compte de manière simultanée.

Cela permet de maintenir une dynamique.

• DEVELOPPEMENT



# LA GPEC

Mettre en place des outils d'observation RH :

- - Le schéma directeur RH
- - Les fiches de poste, DP, JD
- - **Les référentiels et/ou dictionnaires de compétences**
- - L'observatoire et les référentiels des métiers

## ❖ Sommaire

- SF : savoir-faire = connaissance professionnelle acquise par l'apprentissage ou la formation
- SE : savoir-être (comportement professionnel). Capacité innée qui a été développée.
- AP : aptitude (disposition naturelle susceptible d'être améliorée par la formation).
- HAB : habilitation à l'emploi de matériels ou de techniques particulières.

# I. SAVOIR-FAIRE

		<i>Intitulé de la compétence</i>	<i>Synonymes</i>
	<b>HAB</b>	Habilitation : Conduite de pont Conduite de chariot Manipulations chimiques Certificat, contrôles non destructifs	
<b>A</b>	<b>ANA</b>	Capacité d'analyse	
	<b>ANI</b>	Animation/développement de l'équipe	<i>Management des hommes</i>
	<b>ATE</b>	Atelier de production (gestion d')	<i>Connaissance de la gestion d'atelier</i>
	<b>AUD</b>	Audit qualité	<i>Connaissance de l'Audit Qualité</i>
<b>C</b>	<b>CAL</b>	Souci et calcul des coûts	
	<b>CEL</b>	Compréhension des clients et fournisseurs (internes et externes)	
	<b>CEN</b>	Connaissance de l'entreprise	<i>Organisation, rouages, gestion, fonctionnement général</i>
	<b>CMA</b>	Connaissance du marché (clients et fournisseurs)	
	<b>COM</b>	Connaissance de la comptabilité	

# I. SAVOIR-FAIRE

		<i>Intitulé de la compétence</i>	<i>Synonymes</i>
<b>E</b>	<b>EXE</b>	Expression écrite	
	<b>EXO</b>	Expression orale	
	<b>EXP</b>	Expertise	<i>Leadership technique</i>
<b>I</b>	<b>INS</b>	Instrument de mesure (connaissance)	<i>Techniques/connaissances techniques</i>
<b>L</b>	<b>LEG</b>	Législation sociale (connaissance)	<i>Idem</i>
	<b>LOG</b>	Logiciels (connaissance et emploi)	<i>Système informatique Pouchard</i>
<b>M</b>	<b>MAC</b>	Machines, équipement, micro informatique	<i>Techniques/connaissances techniques</i>
	<b>MAG</b>	Magasinage (principes de)	<i>Idem</i>
	<b>MAN</b>	Manuel d'utilisation des engins	<i>Idem</i>
	<b>MO D</b>	Modes opératoires	<i>Connaissance du poste</i>

# I. SAVOIR-FAIRE

		<i><b>Intitulé de la compétence</b></i>	<i><b>Synonymes</b></i>
<b>N</b>	<b>NEG</b>	Négociation (capacité de)	
<b>O</b>	<b>OSC</b>	Orientation service client	<i>Client interne et externe</i>
<b>P</b>	<b>PRE</b>	Prestations offertes par l'entreprise (connaissance des)	<i>Techniques/connaissances techniques</i>
	<b>PRU</b>	Produits (connaissance des)	<i>Techniques/connaissances techniques</i>
	<b>PRS</b>	Processus (connaissance des)	<i>Techniques/connaissances techniques</i>
<b>Q</b>	<b>QAL</b>	Procédures, normes, documents, démarche Qualité	<i>Idem</i>
<b>S</b>	<b>SEC</b>	Sécurité (consignes de)	<i>Idem</i>
	<b>STO</b>	Stocks (gestion informatisée des)	<i>Idem</i>

# II. Savoir-être

		<i>Intitulé de la compétence</i>	<i>Synonymes</i>	
<b>AP</b>	<b>ACC</b>	Accueil/capacité d'accueil	<i>Accueillant</i>	
	<b>DYN</b>	Dynamisme		
	<b>ESP</b>	Esprit de décision		
	<b>ME</b>	Mémorisation (capacité de)		
	<b>M</b>	Opiniâtreté		
	<b>OPI</b>	Ouverture d'esprit		<i>Curiosité intellectuelle</i>
	<b>OUV</b>	Pédagogie		
	<b>PED</b>			
<b>A</b>	<b>ADA</b>	Adaptabilité/souplesse	<i>Perception des changements</i>	
	<b>ADH</b>	Adhésion à l'entreprise	<i>Sens de l'entreprise</i>	
	<b>AUT</b>	Autonomie	<i>Résolution de la complexité</i>	
<b>C</b>	<b>CNS</b>	Combativité/confiance en soi		
	<b>COO</b>	Coopération/esprit d'équipe		
	<b>CFI</b>	Confidentialité		
	<b>COR</b>	Conscience de ses responsabilités	<i>Conscience professionnelle</i>	

# II. Savoir-être

		<i>Intitulé de la compétence</i>	<i>Synonymes</i>
<b>D</b>	<b>DIS</b>	Disponibilité (physique)	
<b>E</b>	<b>ECO</b>	Ecoute active	<i>Savoir communiquer</i>
	<b>ENT</b>	Volonté d'entreprendre	<i>Souci de la performance de l'entreprise</i>
<b>I</b>	<b>INF</b>	Influence/ impact	<i>Savoir convaincre</i>
	<b>INO</b>	Innovation	<i>Capacité d'innover</i>
<b>M</b>	<b>MET</b>	Méthode/organisation	
<b>R</b>	<b>RIG</b>	Rigueur	<i>Souci de la qualité du travail</i>

1. Doit être capable de décomposer un problème en une liste simple de choses à faire, sans ordre particulier ni priorités explicites.
2. Doit être capable de décomposer les problèmes en données élémentaires, de discerner les liens de cause à effet simples et de hiérarchiser ses tâches en fonction de leur importance.
3. Doit être capable de décomposer un problème en données plus simples, d'identifier plusieurs causes à un événement et plusieurs conséquences à une action. Doit pouvoir anticiper le déroulement d'une séquence de tâches et les obstacles éventuels.
4. Doit être capable d'utiliser plusieurs techniques d'analyse, plusieurs grilles de lecture différentes pour venir à bout d'un problème complexe. En mesure d'établir des plans présentant l'enchaînement de nombreux événements ou étapes selon un ordre logique.

1. doit savoir donner des instructions détaillées sur les manières de procéder. Capable d'en faire la démonstration et de donner des conseils utiles.
2. doit pouvoir assurer l'initiation au poste d'autres salariés (compagnonnage).
3. doit animer ou coordonner le travail d'une équipe, sans nécessairement de responsabilité hiérarchique, (transmission de consignes, d'informations, régulation de l'activité). En mesure d'entraîner et d'assister les autres. Capable de transmettre toutes les données (informations, consignes, ..) nécessaires à la bonne marche de l'équipe.
4. en mesure de donner des conseils et des explications techniques aux membres de l'équipe dont il a la responsabilité. En mesure de porter des appréciations sur les compétences et les résultats des membres de son équipe afin de les faire progresser et de développer leur autonomie et leur savoir-faire.

# LA GPEC

Mettre en place des outils d'observation RH :

- - Le schéma directeur RH
- - Les fiches de poste, DP, JD
- - Les référentiels et/ou dictionnaires de compétences
- - **L'observatoire et les référentiels des métiers**

# LA GPEC

## L'observatoire des métiers

- **Mission d'analyse et d'anticipation**
- **Mission de veille et de communication**
- **Mission de soutien méthodologique**

# La GPEC

## **Mission d'analyse et d'anticipation :**

L'observatoire se doit de comprendre et d'anticiper les évolutions des métiers.

La conduite et le suivi d'études prospectives de nature qualitative et quantitative concernant la gestion de l'emploi et des compétences relatives aux métiers concernés est nécessaire.

Ces études doivent permettre de repérer et d'identifier le contenu réel des emplois à tenir et les qualifications correspondantes.

Elles visent également à cerner aussi précisément que possible les transformations qui se produiront dans la nature des emplois et à déceler ainsi les domaines sur lesquels les personnels devront acquérir de nouvelles compétences, de nouveaux savoir-faire pour exercer leur fonction

# La GPEC

Il est possible de mettre en évidence :

- **les métiers en émergence** (métier non reconnu dont les prémisses d'activités existent de manière éclatée)
- **les métiers en transformation** (métier reconnu mais dont les domaines d'activités soit disparaissent, soit apparaissent ou restent stables ; c'est la combinaison de ces changements qui déterminent le degré de transformation du métier)
- **les métiers en obsolescence** (métier reconnu dont les domaines d'activités sont en voie de disparition)

# LA GPEC

## Quatre défis

1. **Le défi du partenariat** : renforcement du rôle stratégique et appropriation par la hiérarchie des responsabilités RH
2. **Le défi de la crédibilité** : professionnalisme renouvelé dans une véritable relation client-fournisseur vis-à-vis des structures opérationnelles
3. **Le défi du changement** : promotion et conduite de la transformation des entreprises et des organisations
4. **Le défi de la reconnaissance** : reconstruction des relations sociales et développement des collaborateurs-acteurs.

# L'Audit de la GPEC

Les référentiels de compétences, les fiches emplois et les fiches de postes sont au cœur des démarches compétences.

La gestion et la maîtrise de ces informations sont stratégiques pour l'entreprise et le développement de son capital humain.

Afin de faciliter leur exploitation future, la construction de ces données implique normalement de suivre un processus structuré en quatre étapes.

- 1. Construire le répertoire des métiers et des emplois
- 2. Décrire les compétences
- 3. Décrire les postes
- 4. Rédiger les descriptifs d'emploi

# L'Audit de la GPEC

L'audit des outils de la GPEC permet de s'en assurer :

- 1. L'audit « simplifié » de la GPEC**
- 2. L'audit la démarche de GPEC**
- 3. L'audit de l'accord de GPEC**
- 4. L'audit des métiers**
- 5. L'audit des emplois**
- 6. L'audit des postes**
- 7. L'audit des compétences**
- 8. L'audit des effectifs**
- 9. L'audit des entretiens professionnels**
- 10. L'audit des trajectoires professionnelles**

# L'Audit de la GPEC

Des audits sur la démarche globale :

3 cas :

**L'audit « simplifié » de la GPEC**

**L'audit la démarche de GPEC**

**L'audit de l'accord de GPEC**

# L'Audit de la GPEC

Des audits sur les outils de la GPEC :

6 cas :

**L'audit des métiers**

**L'audit des emplois**

**L'audit des postes**

**L'audit des compétences**

**L'audit des effectifs**

**L'audit des entretiens professionnels**

# L'Audit de la GPEC

Des audits sur les finalités de la GPEC :

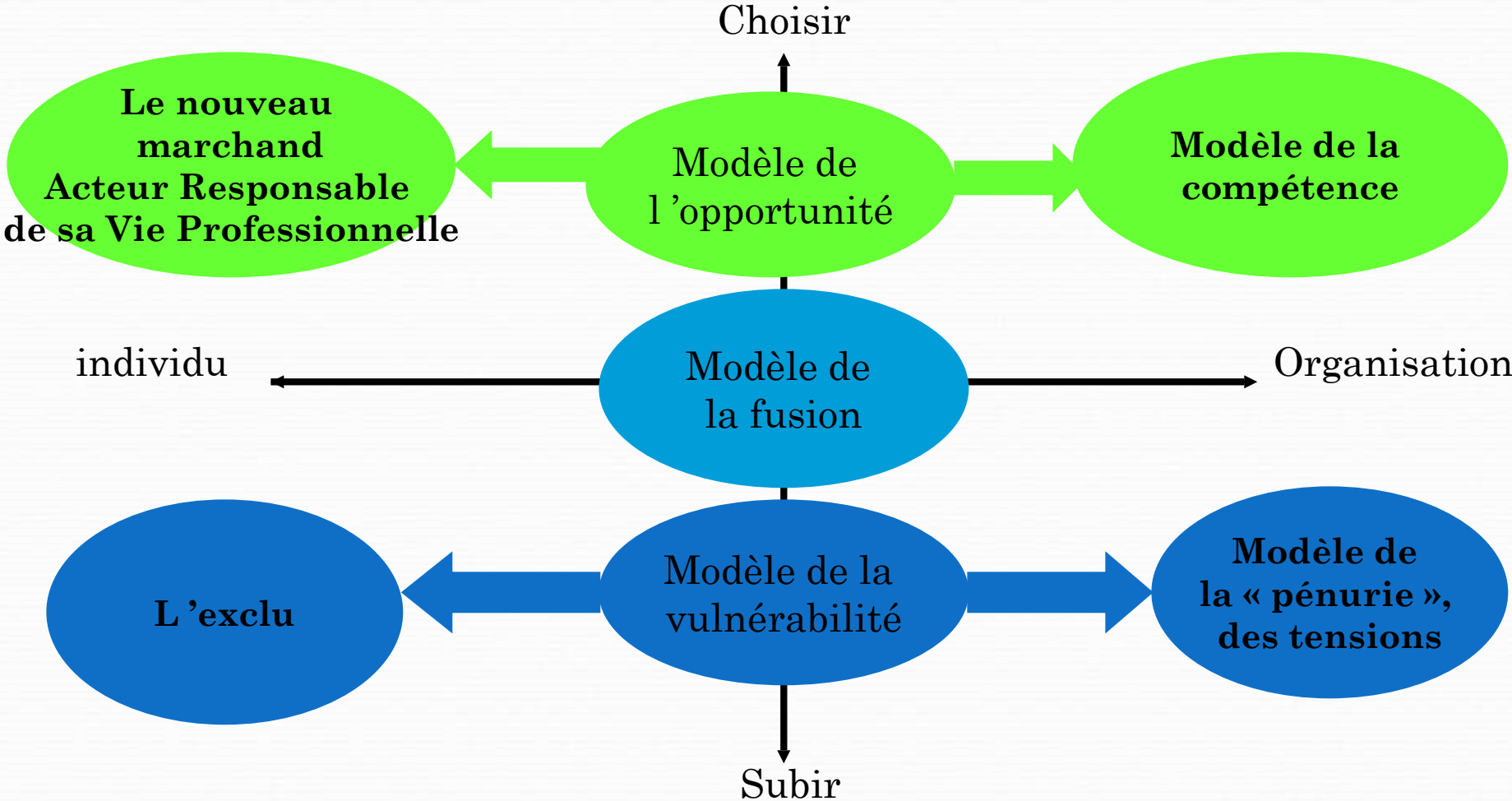
1 cas :

**L'audit des trajectoires professionnelles**

# GPEC ET PM

Le modèle de la fusion  
Le modèle de l'opportunité  
Le modèle de la vulnérabilité

# LA DYNAMIQUE BESOINS/RESSOURCES



# GPEC ET PM

Le modèle de la fusion :

Logique de carrière intégrée :

Héritage culturel du modèle de la grande entreprise

# GPEC ET PM

Le modèle de l'opportunité :  
Logique gagnant/gagnant

Remise en cause de la durée, contexte d'incertitude...

# GPEC ET PM

Le modèle de la vulnérabilité :

Logique gagnant/perdant... attention ...  
pour les deux parties...

# GPEC ET PM

## Les réponses du management :

- Le modèle de la Compétence  
et ...

...VAE, DIF, learning Organization, fidélisation, etc.

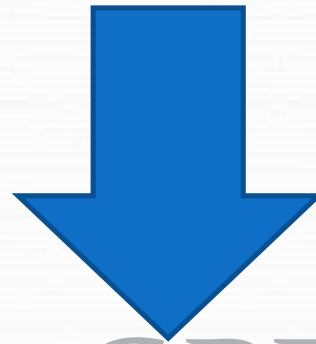
# GPEC ET PM

Les réponses de l'individu :

- Projet Professionnel

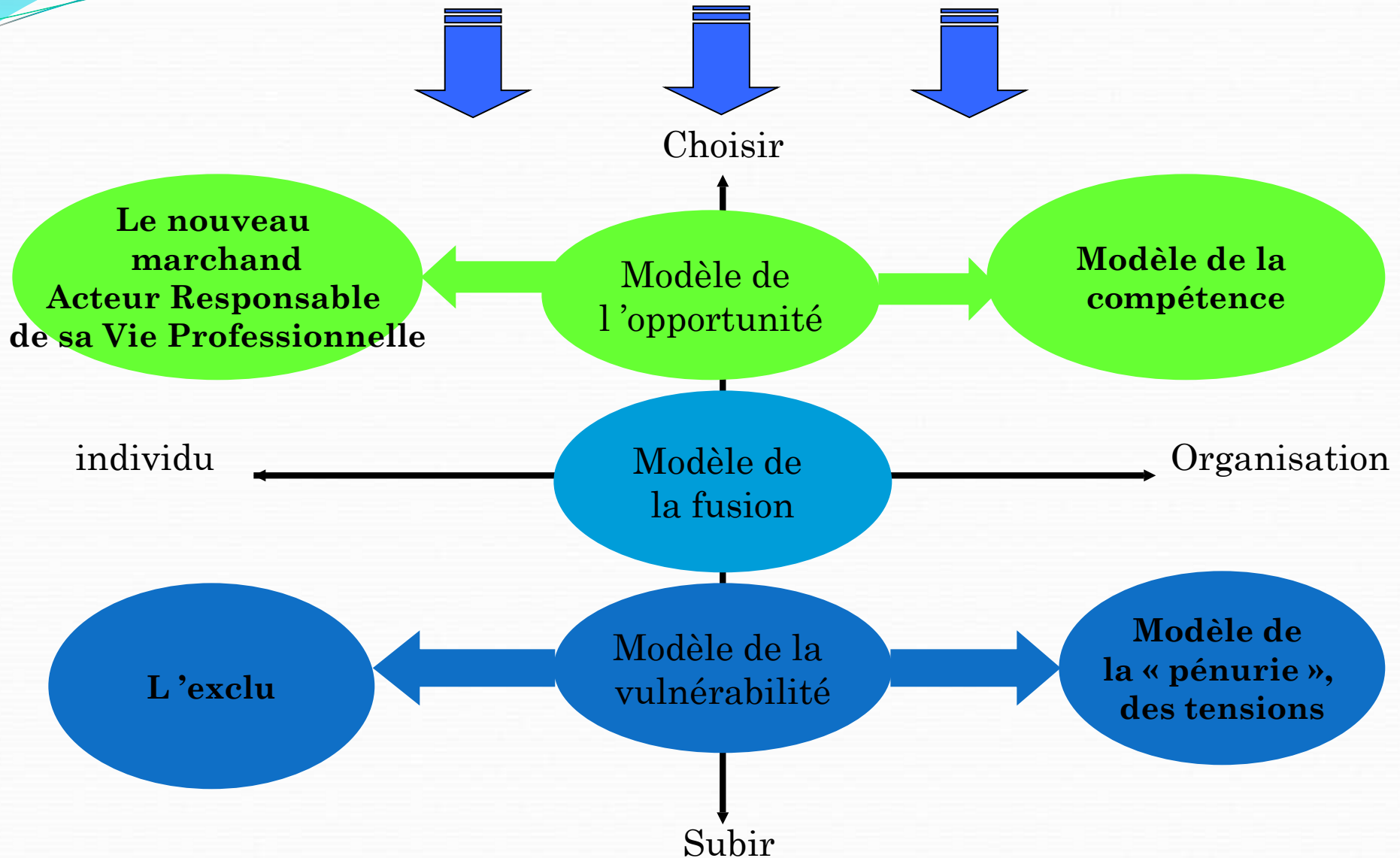
et... *devenir acteur de sa vie professionnelle...*

QUELLE GESTION DE COMPÉTENCES POUR DEMAIN ?



Combiner GPEC et PM

# REGARD PROSPECTIF



# GPEC ET PM

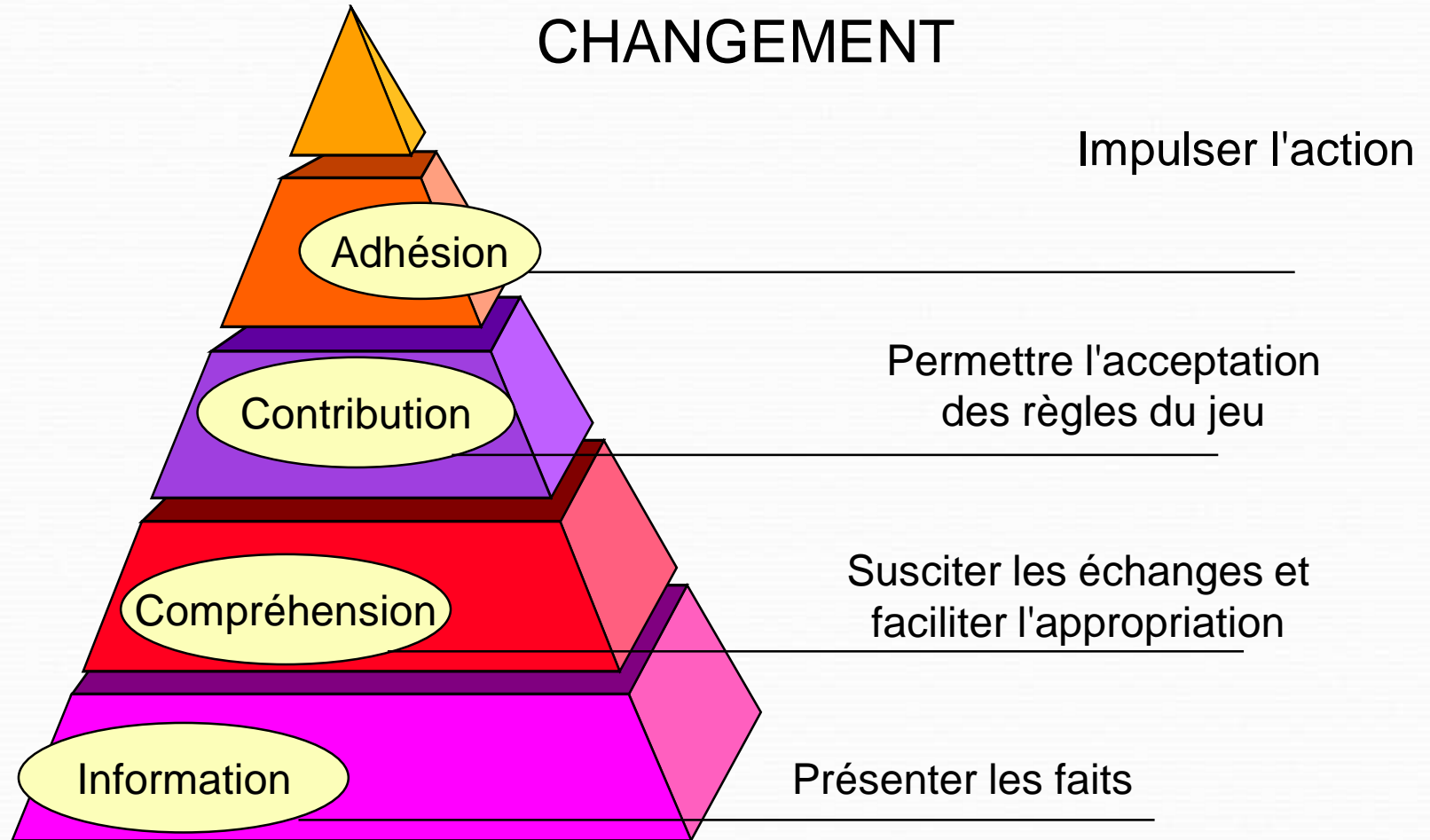
...Anticiper, faire de la veille, engager une démarche prospective.....sur....les

Mutations économiques, politiques, sociales, juridiques, environnementales, culturelles, technologiques, etc...

**POUR SOI ET  
POUR SON ORGANISATION**

# MÉMO :

- Les différentes étapes nécessaires à la réussite d'un changement



**POUR CONCLURE....**

**PROVISOIREMENT....**



**Les quatre vertus cardinales d'Aristote et de Thomas d'Aquin :**

- **prudencia : avoir le sens de ce qui est possible**
- **justicia : avoir le sens de ce qui est bon**
- **fortitudo : avoir le sens du tout**
- **temperantia : avoir le sens des limites**